

## **Методи підвищення ефективності системи бюджетування в соціально-економічних системах мережевої економіки**

*В статті розглянуті питання використання методології «ковзного» бюджетування з врахуванням особливостей мережевих принципів взаємодії в соціально-економічних системах.*

*The article deals with the use of a rolling budgeting methodology allowing for the networked interaction in social and economic systems.*

**Ключові слова:** *сучасні концепції менеджменту, мережева економіка, соціально-економічна система, ковзне бюджетування, бізнес-процес.*

**Вступ.** Глобальна економічна криза визначила зміну парадигми світового розвитку, що передбачає перехід до постіндустріального укладу, який базується на організації та засадах мережевих взаємодій. Цей перехід супроводжується масовим поширенням онлайн-контактів, нівелюванням соціальних відстаней та зростанням динамізму господарського середовища і непередбачуваністю світових ринків [4].

У результаті змін, що відбуваються в бізнес-процесах, управлінські відносини, що виникають у процесі взаємодії і розвитку соціально-економічних систем, як і самі системи, стають все більш багатовимірними. Реагуючи на ці зміни, соціально-економічна система в якості відкритої системи починає постійно самооновлюватися, при цьому помітно посилюється роль феномена самоорганізації [1, 3].

Такі умови вимагають від учасників мережевої економіки постійно вдосконалювати моделі бюджетування та контролінгу, що формують ядро сучасної технології управління соціально-економічними системами з метою підвищення ефективності їх господарської діяльності.

У вітчизняній практиці найчастіше використовується в основі технології управління лежить підхід з використання класичного періодичного бюджетування, який полягає в формуванні строго обмежених завдань і цілей вищим керівництвом і передачі їх для виконання на рівень нижче, без врахування думки і поглядів менеджерів середньої ланки. Така практика не

тільки негативно позначається на внутрішньому кліматі соціально-економічної системи, але й призводить до втрат внутрішнього кадрового резерву (потенціалу вертикальної мобільності), пригнічує середовище розвитку нових інноваційних ідей [2].

Серед інших особливостей використання класичного періодичного бюджетування можна визначити повне перекидання відповідальності за невиконання бюджету на працівників фінансового відділу (неправильно розробили бюджет). Проте виконання бюджету соціально-економічної системи залежить не тільки від плану, але і від якісного його виконання [2].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що класичне періодичне бюджетування соціально-економічних систем в умовах мережевої економіки має ряд вад, що впливають на їх здатність адаптуватися до існуючих умов господарювання.

Серед них виділяють:

в останні місяці періоду бюджетування важко знайти джерела для несподіваних привабливих проектів при функціонуванні соціально-економічної системи;

важко управляти видатками, які випливають з непрогнозованого зростання постійних витрат;

період дії періодичного бюджету соціально-економічної системи дозволяє вирішувати тільки оперативні завдання;

орієнтація періодичного бюджету соціально-економічної системи націлена на мінімізацію витрат, а не підвищення якості та конкурентоспроможності продукту (послуги);

відсутня безперервність аналізу виконання бюджету соціально-економічної системи бо існують великі проміжки між кожним з них (початок і закінчення періоду планування);

недостатньо інформації для складання коректного прогнозу функціонування соціально-економічної системи.

**Постановка завдання.** Проблемами удосконалення соціально-економічних систем шляхом розробки й впровадження цільових стратегій ефективного управління присвячене багато робіт вітчизняних і закордонних учених. Серед них можна виділити, зокрема, роботи А.І. Амоши, В.М. Андрієнка, Г.П. Башаріна, І.А. Бланка, Г. Брейлі, В.М. Гейця, Н.Г.

Данілочкиної, К. Друрі, В.Я. Заруби, Ю. Г. Лисенко, С. Майерса, О.І. Пушкаря, Т.Є. Унковської, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремета.

Однак питання, зв'язані формуванням ефективної системи бюджетування в соціально-економічних системах мережевої економіки як управлінської технології, що дозволяє на підставі бюджетів повних доходів та витрат підрозділів виробляти і здійснювати управлінські рішення, в основі якої лежать сучасні інформаційні технології й концепції менеджменту розглянуті недостатньо, що й визначило актуальність наукової роботи.

**Результати.** Проведений в рамках наукового дослідження аналіз процесів менеджменту в соціально-економічних системах показав наступні найбільші труднощі бюджетного управління:

коректний збір даних для бюджетування в умовах територіального розподілу елементів (структурних одиниць) соціально-економічної системи мережевої економіки;

доведення стратегічних планів керівництва соціально-економічної системи до менеджменту окремих структурних одиниць мережі;

скорочення часу на підготовку та подальший аналіз виконання зведеного бюджету соціально-економічної мережі за наявності великого асортименту послуг та продукції, що реалізовується окремими структурними одиницями мережі та великою кількістю міжструктурних зв'язків;

скорочення обсягів трудовитрат фінансових фахівців на консолідацію даних з окремих структурних одиниць мережі і перевірку коректності отриманих результатів;

оцінка ефективності діючих структурних одиниць мережі і планування інвестицій у відкриття нових.

Для вирішення перелічених проблем в рамках дослідження була розроблена методика організації бюджетування в соціально-економічних системах мережевої економіки, що розширює наукові положення теорії економічних систем в частині удосконалення системи управління. Ця методика передбачає використання «ковзного» бюджетування при реалізації фінансово-орієнтованого менеджменту та дозволяє синтезувати систему управління соціально-економічною системою, орієнтовану на стратегічну та оперативну оцінку досягнення поставлених керівництвом цілей, планування виділення під ці цілі необхідних ресурсів, а також оцінку доступності цих ресурсів в момент їх потреби.

Розроблена в рамках дослідження методика організації бюджетування в соціально-економічних системах з використанням технології «ковзного» бюджетування діяльності соціально-економічної системи є однією з найбільш перспективних управлінських технологій в умовах мережевої економіки на сьогоднішній день.

Її сутність полягає в переході від розробки періодичних бюджетів раз на рік до поетапного планування. Після закінчення певного періоду (зазвичай квартал) бюджетні плани пересуваються на цю ж частину вперед (рис. 1).



Рис.1. Використання ковзного бюджетування у соціально-економічних системах у мережевій економіці

На рис.1 представлено декілька етапів реалізації ковзного бюджету соціально-економічної системи, які розроблені після кожного місяця її функціонування. Така організація системи бюджетування дозволяє уявити розвиток соціально-економічної системи у поступальному порядку, кожний стан якої відповідає ситуації на ринку.

Відображення поступального розвитку соціально-економічної системи у бюджетуванні дозволяє менеджерам вищої управлінської ланки, що мають інформації про її стратегічні завдання, більш гнучко адаптувати її потенціал та

реалізовувати перспективи в новім економічному середовищі постіндустріальної економіки.

Функціонування ковзного бюджетування соціально-економічної системи в мережевій економіці має циклічний характер. Часовий інтервал, на якому здійснюється ковзне бюджетування і для якого розробляється система бюджетів, називається бюджетним періодом. На рис.1 бюджетний період 8 місяців.

В рамках дослідження було запропоновано використовувати наступні етапи бюджетного циклу:

1. Етап нульового планування (відбувається один раз під час початку використання ковзного бюджетування):

постановка цілей на нульовий етап бюджетного періоду;

збір інформації для розробки бюджету;

аналіз і узагальнення зібраної інформації, формування проекту бюджету;

оцінка проекту бюджету і при необхідності його коригування;

затвердження бюджету.

2. Етап реалізації (включає виконання бюджету та поточні аналітичні процедури):

представлення звіту про виконання бюджету за місяць та аналіз досягнення соціально-економічної системи за звітний період;

поточний і підсумковий аналіз відхилень;

виконання бюджету та поточна коректування показників на залишок бюджетного періоду;

розробка рекомендацій для коригування бюджету поточного періоду (на залишок місяців) і розробки бюджетів майбутніх періодів;

розробка планів на частину бюджетного періоду вперед (етапи 1 і 2 на рис.1).

Ковзне бюджетування вирішує частину вищевказаних проблем періодичного бюджетування соціально-економічних систем в умовах мережевої економіки. Завдяки більш частому перегляду бюджетів несприятливі зміни кон'юнктури ринку стають менш несподіваними.

В рамках дослідження було виявлено, що для складання ковзного бюджету рекомендується спочатку скласти стратегічний бюджет (на 1 рік), а потім розділити на короткі відрізки, що дозволить вирішувати оперативні і фундаментальні завдання соціально-економічної системи. Для вітчизняних

соціально-економічних систем найбільш оптимальним терміном короткострокового (поточного) бюджетування є 3 місяці (квартал). Це збігається з періодичністю складання податкової звітності (квартальних зведених фінансових звітів, що представляються в податкову інспекцію), що в значній мірі полегшує роботу бухгалтерії соціально-економічних систем, що є їх основним "інформаційним" центром. Для короткострокового бюджету характерні:

обов'язковість виконання. Короткостроковий бюджет є законом для структурних підрозділів соціально-економічної системи і їхніх керівників;

відсутність корегування. Короткостроковий бюджет коригується у виняткових випадках із санкції вищого керівництва соціально-економічної системи. Корегування короткострокового бюджету може бути викликана тільки форс-мажорними обставинами (раптовою зміною ринкової кон'юнктури, несподіваним урядовим рішенням і ін.). Підсумки виконання короткострокового бюджету підводяться на основі порівняння фактичних показників із плановими, установленими на початку бюджетного періоду. Це викликано тією обставиною, що в короткостроковому періоді ступінь невизначеності макроекономічної кон'юнктури невисока, отже процес виконання плану залежить, головним чином, від самих структурних підрозділів. Отже, бюджетові необхідно додати максимальну твердість, що підсилює контрольну-стимулюючу функцію бюджетування;

глобальний характер контрольної-стимулюючої функції бюджету. На підставі виконання бюджету преміюються або депремируються, атестуються, підвищуються або знижуються в посаді і заробітній платі весь персонал соціально-економічної системи аж до вищого керівництва;

високий ступінь деталізації бюджетних показників. Так, для збутових підрозділів установлюється не просто сукупна величина планового обсягу реалізації, але і її структура по видах продукції, виробничі підрозділи одержують бюджет, розукрупнений по статтях витрат у розрізі окремих виробничих ліній, управлінські служби як невід'ємна частина бюджетного завдання зобов'язані дотримувати жорстко встановленого штатного розкладу, величину відрядних та адміністративних витрат і ін.

Проводячи регулярно перегляди короткострокових бюджетів, організація отримує великий обсяг аналітичної інформації, тим самим, збільшуючи її якість, і прогнози стають більш коректними. Зменшення інтервалу між

переглядом основних показників короткострокових бюджетів дозволяє формувати безперервний аналіз.

**Висновки.** Запропоновані в рамках дослідження теоретичні основи підвищення ефективності системи бюджетування соціально-економічних систем у мережевій економіці дозволяють погоджувати їх економічні інтереси в умовах нестабільності і нерівноважності предметної області, з урахуванням сезонного характеру попиту, ефекту масштабу виробництва, якісних характеристик об'єктів, ризиків взаємовідносин з клієнтами та інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

### Література

1. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М. Менеджмент процессов. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
2. Бюджетування в економічних системах / За ред. д.е.н., проф. Андрієнко В.М., д.е.н., проф. чл.-кор. НАН України Лисенко Ю.Г./ — Донецьк.: Юго-Восток, 2009. – 360 с.
3. Стрельцов М.О. О сущности и предмете сетевой экономики // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2009. №3 .
4. Carley, Kathleen M. Smart Agents and Organizations of the Future, Carnegie Mellon University, working paper, 2001, [http:// hss.cmu.edu/ departments/ sds/faculty /carley /Carley2001.pdf](http://hss.cmu.edu/departments/sds/faculty/carley/Carley2001.pdf).